

## چارچوب طراحی و تدوین الگوی نظام توسعه مدیریت با تأکید بر رویکرد توسعه مدیریت بسیجی

نویسنده: دکتر بهروز دُرّی\*

تاریخ دریافت: ۸۶/۲/۳

تاریخ پذیرش نهایی: ۸۷/۵/۶

فصلنامه مطالعات بسیج، سال یازدهم، شماره ۳۹ تابستان ۱۳۸۷

### چکیده

مدیریت بسیجی، مدیریتی بالقوه و با ویژگی‌های نهادی و انقلابی، مبتنی بر ارزشهای اصیل اسلامی، بصیر، حکیمانه، انعطاف پذیر، قابلیت ساز، ظرفیت ساز و چابک و چالاک است. به یک معنی، توسعه مدیریت فرایندی جامع است که طی آن مدیران در مسیر اثر بخشی رشد می‌یابند و تربیت می‌شوند. با ملاحظه نظام‌های رسمی در حوزه منابع انسانی؛ یعنی انتخاب و انتصاب مدیران، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، مدیریت مسیر شغلی و نظام جبران خدمات و لزوم ارتباط و تعامل با محیط کسب و کار و مأموریت‌های هر سازمان، نظام توسعه مدیریت از جمله فعالیت‌های راهبردی هر سازمان محسوب می‌شود.

در این مقاله با تشریح مؤلفه‌های نظام توسعه مدیریت با تکیه بر توانایی‌ها، نقشها، مهارت‌ها، ویژگی‌ها، دانش و ذهنیت فلسفی مدیران، توسعه مدیران به عنوان یکی از فعالیت‌های محوری نظام مورد تأکید قرار می‌گیرد و ضمن تشریح برنامه و مسئولیت توسعه مدیریت، چارچوب برنامه و روش‌های اجرایی مبتنی بر آن به تفصیل ارائه می‌گردد.

رویکرد توسعه مدیریت بسیجی مستلزم گام‌های مختلفی است که طی آن، جایگاه، وظایف منطقی، اختیارات، ساختارهای کلی و تخصصی، ظرفیت سازی فیزیکی و غیر فیزیکی با تأکید بر توسعه مؤثر مدیران، مبتنی بر الگو و روش‌های علمی مورد تأکید قرار می‌گیرد.

### واژگان کلیدی:

توسعه مدیریت، مدیریت بسیجی، توسعه مدیریت بسیجی، نظام توسعه مدیریت، برنامه توسعه مدیران، روش‌های توسعه مدیران، رویکرد توسعه مدیریت بسیجی.

\*. دکتر مدیریت صنعتی و دانشیار دانشگاه شهید بهشتی ber\_dorri@yahoo.com

## مقدمه

انقلاب اسلامی در دوره‌های مختلف و در شرایط متفاوت با به کارگیری شیوه‌های خاص مدیریتی و رهبری نشئت گرفته از مشی امام خمینی (ره) با تکیه بر اصول و ارزشهای اسلام، قوام و دوام لازم را پیدا کرده است. بدون شک نقش نیروهای مخلص و متعهد مردمی در تمامی دوران، به خصوص دوران دفاع مقدس در قالب فعالیت‌های سپاه و بسیج، نقشی غیر قابل انکار است. خصوصیات انقلابی و انسانی این نیروها و نگرش، رفتار و منش آنان، رمز بقا و حیات انقلاب اسلامی است. دوران دفاع مقدس نقطه عطف تجلی ایمان، عمل متعهدانه، خداپاوارانه و خداپسندانه‌ای بود که حاصل آن، عظمت اسلام، بقای انقلاب اسلامی و سربلندی مردم ایران اسلامی را به دنبال داشت. یکی از دستاوردهای این دوران، پرورش نیروهای مخلص و مؤمن سپاه و بسیج است که با عملکردهای مؤثر در عرصه‌های نبرد علیه کفر، گنجینه‌ای از تجارب ارزشمند را برای استفاده مؤثر و مناسب در عرصه‌های مختلف نظام اسلامی فراهم کردند. منبع عظیم نیروهای بسیجی پس از پایان جنگ تحمیلی، توان و قدرت فردی و سازمانی خود را در عرصه‌های مختلف جامعه به منصفه ظهور رساندند و منشأ خیر و برکات فراوانی برای کشور شدند. فرماندهان و نیروهای دوران دفاع مقدس، تجربیات عملی خود را در اداره امور جامعه و سازمان‌های اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و... به کار گرفتند. فرهنگ مدیریت بسیجی آثار خود را در بسیاری از عرصه‌های کار و تلاش نشان داد و وجه تمایز خود را با دیگر روشها و منشهای مدیریتی آشکار ساخت. تجلی این نوع کار مدیریتی به گونه‌ای بود که امکان تبدیل رفتار و روشهای مدیریتی را در قالب رویکردهای مبتنی بر علم و دانش مدیریت، عینی‌تر و عملی‌تر ساخت. لیکن توسعه فرهنگ و مدیریت بسیجی و بهره‌مندی جامعه اسلامی از منبع ناب و ارزشمند مدیران بسیجی، نیازمند ساز و کارهای لازم برای توسعه فردی در قالب نظامها و برنامه‌های هدفمند است. این مقاله به دنبال تبیین نظام و برنامه توسعه مدیریت است که بر مبنای آن، رویکرد توسعه مدیران بسیجی با تکیه بر فرایند یادگیری از جمله محورهای اصلی بحث، تلقی خواهد شد.

مدیریت بسیجی پارادایم جدید مدیریت بر مبنای اصول و ارزشهای انقلاب اسلامی مدیریت بسیجی معانی دقیق و پر دامنه‌ای دارد. مدیریت بسیجی، مدیریتی بالقوه و با ویژگی‌های نهادی انقلابی، مبتنی بر ارزشها، بصیر، حکیمانه، انعطاف پذیر، قابلیت ساز، ظرفیت ساز و چابک و چالاک است. مدیریت بسیجی عامل ایجاد خود انگیزی در سازمان بوده، افراد را در جهت انگیزه‌های درونی تهییج می‌کند، مروج خود کنترلی و خود ارزیابی افراد سازمان است و نقش مربی، سخنگو، جهت دهنده و عامل تغییر در سازمان را ایفا می‌کند. مدیریت بسیجی، مدیریتی غیر بوروکراتیک است که در سازمانها و نهادهای فرهنگی، تلاش و ایثار در راستای اهداف ارزشی را ترویج می‌کند.

با صفات فوق برای مدیریت بسیجی، می‌توان مکتب و تفکری جدید را بر مبنای ارزشهای اصیل اسلام و مبانی انقلاب اسلامی بنیان نهاد و با سازو کارهای آن، موجبات تربیت و پرورش نسلهای مختلف مدیریتی و کارشناسی را با فرایندها و سامانه‌های مختلف کاری در نظام جمهوری اسلامی فراهم کرد. با گذشت سه دهه از پیروزی انقلاب اسلامی، نسل اول مدیران بسیجی، دوران بلوغ و بالندگی خود را سپری می‌کند و نسلهای بعدی در حال رشد و شکوفایی هستند. انقلاب اسلامی و نظام جمهوری اسلامی در چالش‌های مختلف بین المللی، منطقه‌ای و ملی، نیازمند برخورداری از نوعی مدیریت مخلص، مؤمن، ارزش گرا، مطمئن، عالم و مجرب است. میل و انگیزه‌های درونی اگر چه از جمله عوامل رشد و شکوفایی افراد برای پذیرش مدیریتهای حساس و خطیر در عرصه‌های مختلف هستند، لیکن علم مدیریت نیز مانند سایر علوم مشابه، مجهز به ابزار و روشهایی است که امکان توسعه مدیریت را در کنار توسعه نظامها و طراحی فرایندها، فراهم می‌کند. تجلی و تعبیر دقیق این مفهوم را می‌توان در توسعه مدیران ارزش گرا جستجو کرد.

### توسعه مدیریت: تعاریف، فرایندها و الگوها

تعاریف متعددی برای توسعه مدیریت به شرح ذیل ارائه شده است:

- توسعه مدیریت، فرایندی جامع است که طی آن مدیران در مسیر اثر بخشی رشد

می‌یابند و تربیت می‌شوند. همچنین، تلاشی برای افزایش اثر بخشی راندمان کاری مدیران است. (Mumford, 1989)

- توسعه مدیریت، تلاشی در جهت بالابردن اثر بخشی مدیریت از طریق فرایند یادگیری برنامه ریزی شده است. (Training service Agency T, 1997)
- هدف از توسعه مدیریت، افزایش اثر بخشی سازمان و گروههاست که البته یکی از وظایف مدیریت در این ارتباط، برقراری حسن تعامل بین سازمان، محیط و افراد است. توسعه مدیریت، فرایندی برای گسترش طیفی از شایستگی‌های لازم برای مدیران است. (Schroder, 1989)

- توسعه مدیریت، فرایندی برنامه ریزی شده برای تضمین اثر بخشی مدیران در تمامی سطوح سازمان جهت برآورده ساختن اهداف و افزایش توان استراتژیک سازمان از طریق کسب تجارب و ایجاد محیطی یادگیرنده است. (Harrison, 1995)

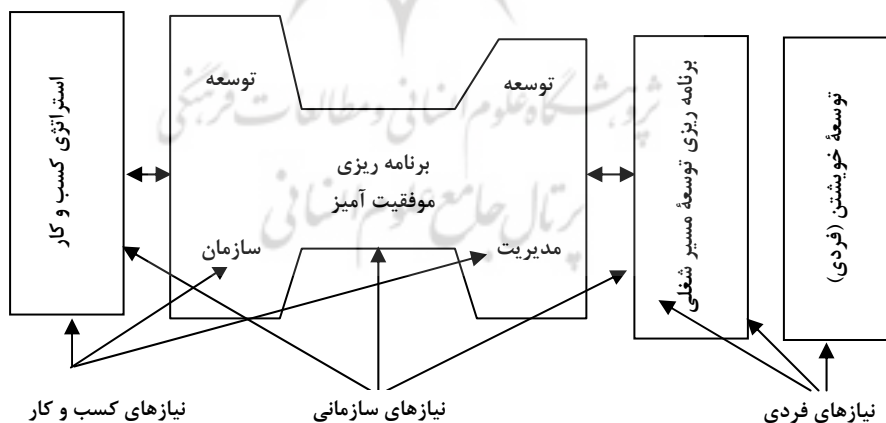
با توجه به تعاریف فوق و با تکیه بر مفاهیمی مانند فرایند، فرایند یادگیری، محیط یادگیرنده، توان استراتژیک، تعامل بین سازمان، محیط و افراد، شایستگی‌ها، مهارتها و توانایی‌ها، انتصاب، آموزش، تفویض اختیار، ارزشیابی عملکرد، برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی و... که مدیران را در کانون توسعه قرار می‌دهد، توسعه مدیریت را می‌توان هسته مرکزی نظام مدیریتی هر سازمان تلقی کرد. نظریه پردازان برای توسعه مدیریت، اهداف، فرایند و الزاماتی را در نظر گرفته اند که این مفهوم را در کنار توسعه سازمان و فرد تعریف می‌کنند. «جدول شماره ۱» این مجموعه را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱: اهداف، فرایندها و الزامات توسعه مدیریت (فرهی پورزنجانی و زارع اشکذری، ۱۳۸۲)

سطح توسعه	اهداف توسعه	فرایند توسعه	الزامات توسعه
توسعه سازمانی	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توسعه ساختار سازمان؛</li> <li>• توسعه فرهنگها و ارزشها؛</li> <li>• توسعه نظام مدیریتی به منظور ارتقای سطح، به خصوص از طریق دستیابی به اهداف سازمانی.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقیق اقدام پژوهی پیرامون شغل و ارزشها و باورهای کاری و یادگیری از طریق سعی و خطا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• همکاری جمعی؛</li> <li>• احساس نیاز به تغییر؛</li> <li>• نگرش قوی نسبت به نیروی کار به عنوان سرمایه انسانی.</li> </ul>

سطح توسعه	اهداف توسعه	فرایند توسعه	الزامات توسعه
توسعه مدیریت	<ul style="list-style-type: none"> <li>بالا بردن توان مدیریت برای تحقق آرمانهای سازمان؛</li> <li>برطرف سازی نیازهای شغلی مدیر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فرایندها و فعالیتهای رسمی و غیر رسمی که فرصتهایی را برای افراد فراهم می‌سازد تا ادراکات شناختی خود را در زمینه مدیریت، مهارت و شایستگی‌های مدیریتی در بعد رفتاری توسعه دهند.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نگرش مثبت به‌یادگیری و تمایل به انجام تغییر و توسعه فراگیر.</li> </ul>
توسعه خود (خود پرورشی)	<ul style="list-style-type: none"> <li>تجهیز (خود) به قابلیت‌های لازم در آینده که به آن نیاز خواهد داشت.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامه شخصی برای توسعه توان علمی و تخصصی خود.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>نوعی خودآنگیزی در درون فرد و توانایی آغازگری در این زمینه، مستلزم نوعی حمایت بیرونی است.</li> </ul>

یکی از مهم‌ترین کانون‌های توجه توسعه مدیریت، توسعه مدیران است که با انجام آن، ظرفیت سازی قابل ملاحظه‌ای در جامعه و سازمان ایجاد و موجب فعال سازی سایر حوزه‌های موضوعی خواهد شد. از این رو توسعه مدیریت در بافت توسعه سازمان و توسعه خویشتن، مقوله‌ای است که تعامل منطقی بین آنها امکان طراحی دقیق و مؤثر توسعه مدیران را به عنوان توسعه خویشتن فراهم خواهد ساخت. نمودار شماره ۲، این تعامل را نشان می‌دهد.



نمودار شماره ۲: توسعه مدیریت در بافت توسعه سازمان و توسعه خویشتن (همان)

توسعه مدیران یک تکاپوی دائم است؛ زیرا شایستگی‌های موقعیت آفرین امروز، برای فردا کارساز نخواهد بود. باید به جای برنامه‌های مقطعی به دنبال بستر مستمر یادگیری مدیران بود؛ بستری که امکان حفظ شایستگی‌های مدیریتی را در رویارویی با تحولات مدیریتی فراهم می‌سازد.

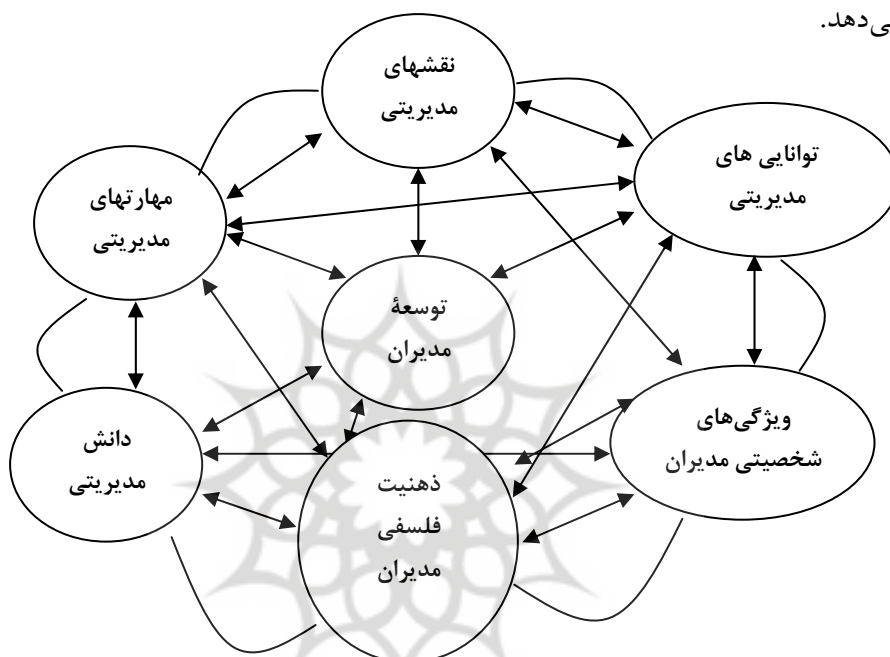
طراحی برنامه‌ای برای توسعه مدیران، امکان فضای یادگیری را برای سازمان و فرد فراهم خواهد آورد. الگوی کلی طراحی برنامه توسعه مدیران با ملاحظه سه زمینه سازمان، مدیریت و سطوح، در قالب نمودار شماره ۳ ارائه شده است.



نمودار شماره ۳: الگوی کلی طراحی برنامه توسعه مدیران، متأثر از سه زمینه خاص (همان)

همان گونه که در نمودار شماره ۳ ذکر شده، گرچه طراحی برنامه توسعه مدیران، نیازمند ملاحظه زمینه‌های سازمان و مدیریت و توجه خاص به سطوح مدیران است، لیکن بدون توجه به عواملی همچون؛ ویژگی‌های شخصیتی مدیران، نقشهای مدیریتی، توانایی

و مهارت‌های مدیریتی، ذهنیت فلسفی مدیران و دانش مدیریتی، توسعه مدیران فعالیت اثر بخشی محسوب نخواهد شد. تأثیر و تأثر هر یک از عوامل فوق و تعامل هر یک با موضوعی همچون توسعه مدیران، منظومه‌ای را تشکیل می‌دهد که اهمیت و حساسیت موضوع را به درستی نشان خواهد داد. نمودار شماره ۴ ابعاد اصلی توسعه مدیران را نشان می‌دهد.



نمودار شماره ۴: ابعاد اصلی توسعه مدیران (همان)

هدف از شرح و بسط مطالب فوق بیان این موضوع است که توسعه مدیران را باید کلید و محور اصلی توسعه مدیریت قلمداد کرد. مدیران توسعه یافته، مهم‌ترین مخازن فکری و سرمایه‌ای هر سازمان هستند. سرمایه‌گذاری، برنامه‌ریزی و استقرار نظام‌های توسعه‌ای موجب باروری مدیران شده، آثار محسوس و عملی خود را در فرایند توسعه مدیریت نشان خواهد داد. بنابراین، متمرکز شدن بر محور توسعه مدیران در حد ملاحظه مفهوم توسعه مدیریت است که بیشترین بار فعالیتهای مربوط را به خود اختصاص خواهد داد.

چارچوب کلی نظام توسعه مدیریت: طراحی، برنامه عملیاتی و روشهای اجرا با آنچه در مورد توسعه مدیریت بدان اشاره شد، می توان مجموعه فعالیت های مرتبط را، با ملاحظه کانون توسعه؛ یعنی مدیران، در فرایندی شامل طراحی، برنامه عملیاتی و روشهای اجرا مورد بحث و بررسی قرار داد. طراحی و اجرای نظام توسعه مدیریت، شامل فرایندی سه مرحله ای است: چارچوب مفهومی مبتنی بر نگرشها و نظریه های ارزش گرا، انتخاب گزینه ها و راهکارهای عملی و اقدام. چارچوب مفهومی توسعه مدیریت نخستین گام در ترسیم و تنظیم های مبتنی بر نظریه های عملی و ارزشی است که برای کلیه ذی نفعان نظام توسعه مدیریت خلق خواهد شد و نظریه چرایی را تشریح می کند. برای مثال، چرا سرمایه گذاری در زیر نظامهایی همچون: انتخاب و انتصاب، آموزش و توسعه، جانشین پروری، جبران خدمات و مدیریت عملکرد برای ذی نفعان اصلی به ویژه مدیران، ایجاد مزیت و ارزش می کند. با توجه به فعالیت های متنوعی که در هر یک از نظامها انجام می پذیرد، باید فهرستی از گزینه ها و راهکارهای عملی را که مجموعه توسعه مدیریت را ارزش افزا می کند، به عنوان دومین گام مشخص کرد.

از نظامهای مرتبط با نظام توسعه مدیریت، مواردی از قبیل انتخاب و انتصاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، پاداش و جبران خدمات می باشد که هر یک دارای اقدامات چندی است. مجموعه اقدامات ذیل برای هر زیر نظام فهرست می شوند:

- نظام انتخاب و انتصاب:
  - طراحی استراتژی انتخاب مدیران؛
  - شناسایی مدیران مستعد؛
  - تعیین مخزن استعداد های مدیریتی؛
  - انجام آزمون و مصاحبه به قصد انتخاب بهترین استعداد؛
  - توسعه مسیر شغلی برای تعیین فرصت های شغلی؛
  - تأمین نیازمندی های اداری و سازمانی؛
  - ساختن تیم های کاری و حرفه ای.



- نظام آموزش و توسعه:
  - طراحی استراتژی آموزش و توسعه در شکوفا سازی استعداد های پنهان نیرو های مستعد؛
  - تعیین افرادی که در برنامه آموزش توسعه شرکت می کنند؛
  - تعیین افرادی که برنامه های آموزشی را ارائه می کنند؛
  - تعیین افرادی که برنامه های آموزشی را طراحی می کنند؛
  - تعیین فعالیتهای هر یک از برنامه های آموزشی؛
  - تعیین چگونگی اجرای برنامه ها برای انجام در محل سازمان، خارج از آن و با انتخاب چند محل اجرا؛
  - تعیین نحوه ارزیابی اثر بخشی برنامه در جهت تغییر رفتار و اقدامات کارکنان؛
  - تعیین برنامه توسعه فردی.
- نظام ارزیابی و عملکرد:
  - تعیین استانداردهای عملکرد؛
  - سازگار کردن استانداردها و شاخصها با استراتژی های سازمان؛
  - متوازن کردن شاخصهای سنجش و استانداردهای عملکرد برای افراد و گروههای کاری؛
  - الویت بندی شاخصهای سنجش؛
  - تعیین شاخصهای کلیدی عملکرد؛
  - اندازه گیری آنچه می توان کنترل کرد؛
  - تعیین سیستمهای سنجش؛
  - تعیین افرادی که استانداردها را تعیین و پیگیری خواهند کرد؛
  - تعیین نحوه پیگیری نتایج؛
  - تعیین چگونگی ایجاد سیستمهای ارزیابی.

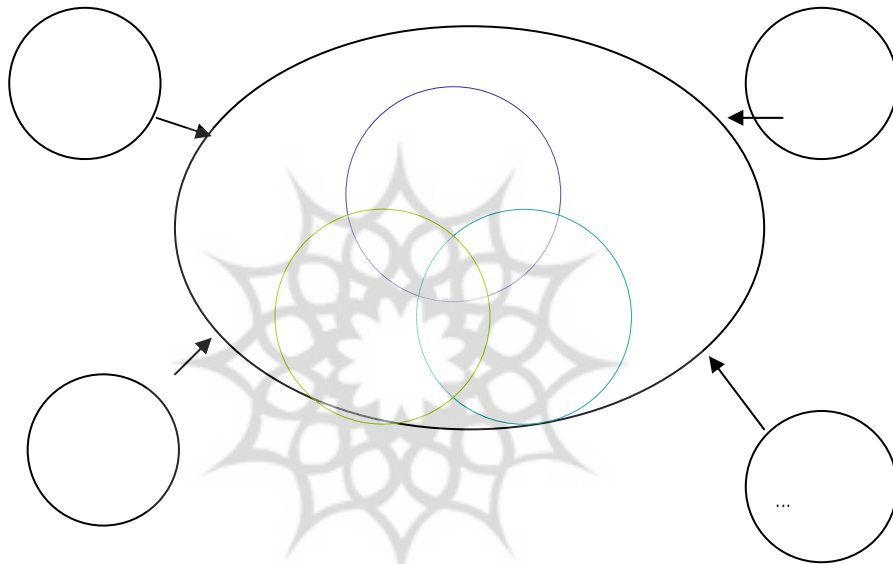
- نظام پاداش و جبران خدمات:
  - تفکیک پاداشهای مالی و غیر مالی؛
  - تعیین نوع و میزان پاداشها و پرداختهای مالی؛
  - طراحی و اجرای یک برنامه جبران خدمات جامع؛
  - تعیین پاداشهای غیر مالی در مؤلفه‌های مختلف  $VOI^2C^2E$  مطابق با جدول ذیل. (اولریش و بانک، بی تا، ص ۱۳۵-۱۳۴)

شرح مؤلفه	نوع مؤلفه	
سازمان، حس روشنی از آینده دارد؛ به طوری که دل و عقل را در هم می‌آمیزد و موجب غرور در میان کارکنان می‌شود.	<i>Vision</i> (دیدگاه، نگرش)	<i>V</i>
کار فرصتی برای رشد فردی و حرفه‌ای و فرصتی برای توسعه مهارت‌ها و دانش فراهم می‌سازد که موقعیتهای شغلی را در حال و آینده ارتقا می‌دهد.	<i>Oppurtunit y</i> (فرصت)	<i>O</i>
مجموعه جبران خدمات، عادلانه و منصفانه است و شامل حقوق، پاداش و سایر انگیزه‌های مالی است.	<i>Incentives</i> (محرک‌ها)	<i>I</i>
اثر گذاری، به صورت خود کار تفاوت ایجاد کرده یا ایجاد مفهوم می‌کند. به خصوص هنگامی که تأثیر کار مدیران با سایر ذی‌نفعان سازمان ارتباط برقرار می‌کند.	<i>Im pact</i> (اثر گذاری)	<i>I</i>
محیط اجتماعی، شامل احساس عضوی از یک تیم کاری بودن و کار کردن با همکارانی همدل است.	<i>Community</i> (محیط اجتماعی)	<i>C</i>
جریان اطلاعات دو طرفه است. مدیران از آنچه رخ می‌دهد، آگاه می‌شوند.	<i>Communication</i> (ارتباطات)	<i>C</i>
آزمونهای کاری، ساعات کار، سیاستها و راهبردها و مجموعه فعالیتها انعطاف پذیر بود، برای انطباق با نیازهای سازمان و کارکنان طراحی می‌شوند.	<i>Experimentation</i> (آزمایش)	<i>E</i>

سومین گام، انجام دقیق و ماهرانه یک برنامه عملیاتی (Action plan) است تا فعالیتهای انتخاب شده نظام توسعه مدیریت اجرا شوند.

## برنامه و مسئولیت توسعه مدیریت

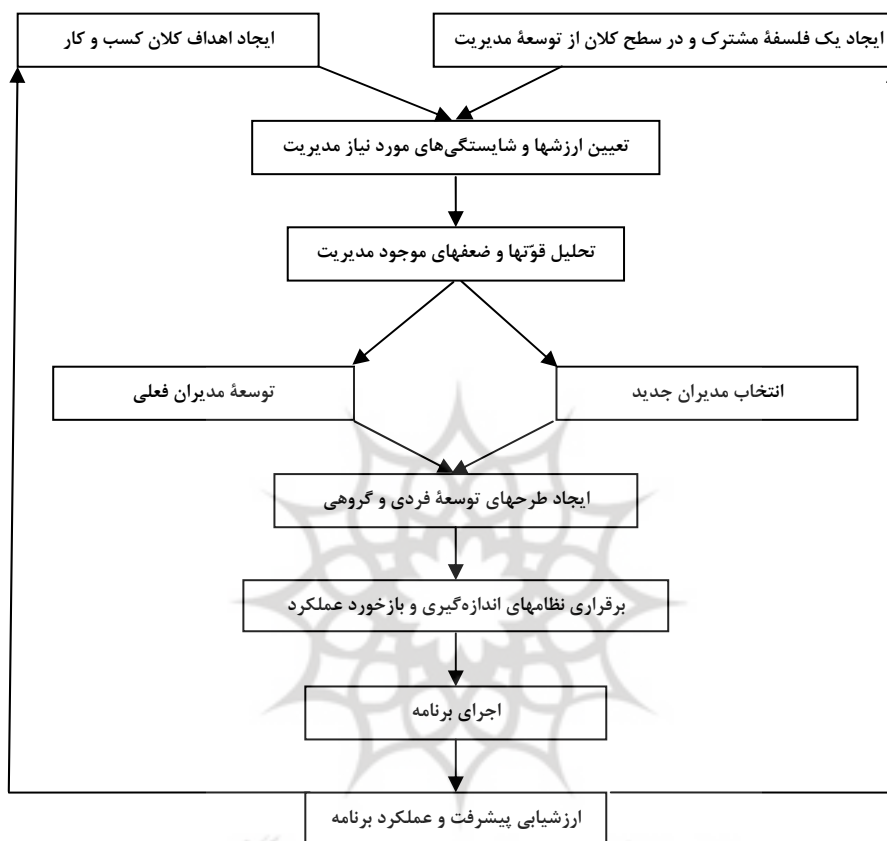
طراحی موفقیت آمیز نظام توسعه مدیریت، بدون تدوین یک برنامه هوشمند و آگاهانه و تعیین مسئولیت توسعه اثر بخش نخواهد بود. در صورتی که هسته اصلی فعالیتهای توسعه مدیریت، فرد، کارشناسان منابع انسانی و مقامات مسئول را شامل گردد و این مجموعه متأثر از عواملی همچون ذی نفعان مربوط باشد. می توان نمودار شماره ۵ را در تبیین این رویکرد تعاملی بین عناصر و اجزای مسئول در توسعه مدیریت مورد ملاحظه قرار داد.



نمودار شماره ۵: مسئولیت توسعه مدیریت با ملاحظه ذی نفعان موضوع

اما آنچه در نمودار ۶ مورد نظر است، تعیین ذی نفعان توسعه مدیریت و مسئولیت آنها در یک مجموعه از فعالیتهای تعاملی است. مدیران ارشد به عنوان مرجع اصلی انتظارات سازمانی، همکاران و سرپرستان به عنوان تعیین شرایط و امکان همکاری، اقوام و دوستان به عنوان مراجعی در شناخت ویژگیها و استعدادهای نهفته و مؤسسه‌های مدیریت به عنوان منابع تأمین و تجهیز مدیران در توسعه حرفه‌ای آنان، تماماً زمینه اصلی شناخت مدیران محسوب شده که عناصر اصلی توسعه مدیریت را اعم از فرد، کارشناسان منابع انسانی و مقام مافوق را پشتیبانی خواهند کرد. با بهره‌گیری از نظام توسعه مدیریت و

اجزای آن و نیز مجموعه عناصر و عوامل مسئول، می‌توان برنامه توسعه مدیریت را با چارچوب مندرج در نمودار شماره ۶ ملاحظه نمود.



نمودار ۶: چارچوب برنامه عملیاتی توسعه مدیریت

انتخاب مدیران جدید یا توسعه مدیران فعلی بدون بررسی و تحلیل قوت و ضعفهای موجود، با ملاحظه ارزشها و شایستگی‌های مورد نیاز مدیریت در سایه وجود یک فلسفه مشترک و کلان از توسعه مدیریت در سازمان و هدفگذاری دقیق کسب و کار، اثر بخشی لازم را نخواهد داشت. با انجام فعالیت انتخاب یا توسعه مدیران، طرحهای توسعه فردی و گروهی مدیران در چارچوب هدفمند و دقیق‌تری شکل خواهد گرفت. از این رو

با شکل گیری طرح، امکان برقراری بازخورد عملکرد و نظامهای سنجش وجود خواهد داشت و با توجه با اجرای برنامه‌های توسعه مدیریت، ارزشیابی پیشرفت و عملکرد برنامه با مقایسه اهداف و فلسفه اصلی کار انجام خواهد شد.

مؤلفه‌های اشاره شده در چارچوب مزبور، امکان تدوین برنامه عملیاتی را پیرامون

فرمول  $AR^2T^2$  که شامل پاسخ به پرسشهای ذیل می‌شود، فراهم می‌کند:

- اقدام: A (Action)؛ چه اقداماتی باید انجام شود؟
  - منابع: R (Resources)؛ چه منابعی برای انجام آنها مورد نیاز است؟
  - مسئولیت: R (Responsibility)؛ چه کسی انجام می‌دهد؟
  - زمان‌بندی: T (Timing)؛ چه زمانی اقدامات انجام می‌شوند؟
  - پیگیری: T (Tracking)؛ چه کسانی اقدامات را تعقیب خواهند کرد و چگونه؟
- نمودار زیر مجموعه پرسشهای فوق را در قالب یک برنامه عملیاتی نشان می‌دهد.

پیگیری (T) چه کسانی اقدامات را پیگیری خواهند کرد و چگونه؟	زمان‌بندی (T) کارها چه زمانی انجام خواهند شد؟	مسئولیت (R) چه کسی مسئول انجام اقدامات است؟	منابع (R) چه منابعی برای انجام اقدام مورد نیاز است؟	اقدام (A) چه اقداماتی انجام خواهد شد؟

### چگونگی اجرای برنامه‌های توسعه مدیریت

کانون بررسی و اجرای برنامه‌های توسعه مدیریت، افراد مستعدی می‌باشند که با احراز شرایط لازم، امکان بر خورداری از برنامه‌های توسعه را پیدا خواهند کرد. این کار با شناسایی و تحلیل دقیق نیازهای توسعه فردی آغاز و مراحل زیر در ارتباط با این مرحله انجام می‌شود:

- انتخاب دقیق معیارهای مرتبط با شغل، مانند ویژگی‌های شغل، وظایف شغلی و

شرایط احراز شغل.

- برگزاری کارگاهی یک یا دو روزه متشکل از تعدادی از مدیران و به کارگیری

یک سری ابزارها و روشها برای تشخیص توانایی‌های فردی در ارتباط با معیارهای شغلی تعیین شده؛ این روشها می‌تواند آزمونهای روانشناسی، تمرینات برنامه‌ریزی، تمرینات عملی، مصاحبه‌ها، بازی‌ها یا شبیه‌سازی‌ها باشد.

- یک تیم از ارزیابان آموزش دیده عملکردها را مشاهده و ارزیابی می‌کنند و بازخوردها را به افراد، منعکس و راهنمایی لازم را ارائه می‌نمایند.
- پس از انجام کارگاه، سرپرستان یا مربیان از بازخوردها برای ارائه یک برنامه توسعه و آموزش شخصی استفاده می‌نمایند.

با انجام تحولات عمده در آموزش مدیریت، به ویژه در انگلستان، ناکارآمدی برنامه‌های آموزش مدیریت در یک سری گزارشهای تحقیقاتی ارائه گردید که طی آن، نقشهای جدیدی همچون: مدیریت فعاليتها، منابع، نیروهای انسانی، اطلاعات، انرژی و کیفیت پروژه‌ها برای فعالیت مدیران تعریف شد.

برای ایفای مؤثر نقشهای جدید، برخی از مؤسسات آموزش رسمی (Management charter initiative, MCI)، برنامه‌های توسعه مبتنی بر شایستگی را ارائه کردند. در کنار این برنامه‌ها، روشهایی که معمولاً برآزمون و خطا مبتنی بود، به کار گرفته شده است. این روشها عبارتند از: سخنرانی‌ها (Lecturers)، بازیها و شبیه‌سازیها (Games and Simulations)، اجرای پروژه‌ها (Projects)، مطالعات موردی (Case Studies)، تحلیل تجربیات (Analysis Of Experience)، مطالعات هدایت شده (Guided Reading)، ایفای نقش (Role Playing) (Seminars)، آموزش‌های برنامه‌ریزی شده (Programmed Instruction) (کامپیوتری و بسته‌های نرم افزاری).

از جمله مهم‌ترین روشهای مؤثر در برنامه‌های توسعه مدیریت، روش یادگیری عملی (Action learning) است. بسیاری از نظریات مربوط به این روش، به کارهای نظری کُلب (Kolb, 1986) و هانی و مامفورد (Honey & Munford, 1986) معطوف است که مفهوم چرخه یادگیری را ابداع کردند. در این روش، مدیران طی یک فرایند، اجرا (Implementation)، انعکاس (Reflection)، ایجاد تغییر (Making Change) و شروع اقدامات بعدی (Initiating Further Action) را یاد می‌گیرند.

بورگین و استوارت (Burgoyne & Stuart, 1991)، تأکید بیشتری به یادگیری تجربی در

محیط کار داشتند و سازمانها را ترغیب می کردند تا روشهای جدید یادگیری را به کار گیرند. از آن به بعد، بسیاری از رویکردها در حیطه یادگیری عملی حول اصولی متمرکز شد که رگ ریوانز (R.Revans) ارائه کرد. این اصول عبارتند از:

۱. توسعه مدیریت باید مبتنی بر پروژههای کار واقعی باشد؛
۲. پروژهها باید از طرف مدیریت ارشد تعریف و هدایت شده و از جمله مواردی باشد که تأثیر مهمی بر توفیقات آتی سازمان خواهد داشت؛
۳. مدیران باید به دنبال کسب بازدهی واقعی نسبت به هزینههای سرمایه گذاری باشند؛

۴. مدیران باید با یکدیگر همکاری کرده و از یکدیگر یاد بگیرند؛

۵. مدیران باید اقدامات واقعی انجام داده و ایجاد تغییر کنند؛

۶. مدیران باید محتوا و فرایند تغییر را مطالعه کنند؛

۷. مدیران باید خودشان را در مقابل عموم، مسئول و متعهد به انجام اقدامات بدانند.

ریوانز، یادگیری را ترکیبی از دانش برنامه ریزی شده (Programmed Knowledge) (P) و دیدگاههای پرسشگرانه (Questioning Insight) (Q) دانسته و رابطه  $L = P + Q$  را تشکیل می دهد؛ به این معنی که هنگام مواجهه با تغییرات پیش بینی نشده، مدیران نمی دانند به چه دانشی احتیاج دارند. در عوض آنها به «درک جنبه های ذهنی جستجوی ناشناخته ها یا یادگیری برای مواجهه شدن با سؤالات مفید و متمایز» احتیاج دارند. بنابراین، «یادگیری عملی» «یک» وسیله ساده آماده سازی مدیران برای هجوم بردن به مسائل واقعی است که تاکنون پاسخی برای جواب آنها ارائه نشده است. (Revans, 1983)

مارگریسون (Margerison, 1991) با انجام مطالعات موردی و تجربه شخصی برنامه های یادگیری عملی سرپرستی، معتقد است که مدیران به میزان قابل توجهی درباره خود و شغلشان و اعضای تیم کاری بررسی کرده و تقریباً همه آنها، چگونگی بهبود امور و انجام تغییرات را حین عمل یاد می گیرند.

توسعه مبتنی بر تجربه، منجر به نوآوری های جدید از جمله قراردادهای

یادگیری (Learning & Contracts)، جوامع یادگیرنده (Learning & Communities) و سازمان یادگیرنده (Learning & Organization) شده است. در یک قرارداد یادگیری، توافقنامه‌ای رسمی بین شرکت کننده (مدیریت آموزش)، رئیس و آموزش دهنده وجود دارد. نه تنها این کار مسئولیت توسعه را تقویت می‌کند، بلکه منافع نیز به دنبال دارد. (See: Pedler & Burgoyne, 1990)

در مورد شرکت کنندگان:

- قراردادها با انتخاب خودشان است؛
- با نیازهایشان مرتبط است؛
- توانایی یادگیری‌شان را بهبود می‌بخشد.

در مورد مدیران:

- آنها را در آموزش توسعه درگیر می‌کند؛
- بر فعالیت آموزش دهندگان و شرکت کنندگان مؤثر است.

در مورد آموزش دهندگان:

- حجم وسیعی از مسائل واقعی مطرح می‌شود؛
- توسعه واقعی افراد در مهارت‌ها و نگرش‌ها ملاحظه می‌شود.

در جوامع یادگیرنده، مدیران به منزله خود توسعه دهندگانی هستند که برای تسهیم مهارت‌ها، منابع و تجربیاتشان دور هم جمع می‌شوند. در سازمان یادگیرنده، ساختارها و فرایندها برای تشویق مدیران جهت مسؤله‌برخورد کردن با توسعه خودشان تطبیق داده می‌شود. همان گونه که آنها یاد می‌گیرند و بهبود پیدا می‌کنند، سازمان نیز همراه با آنان در حال فراگیری و بهبود است. (Pedler et al, 1990)

روشهای یادگیری تجربی همانند یادگیری عملی در حوزه توسعه مدیریت نقش غالب را پیدا کرده است. هر چه سازمانها بیشتر با موقعیتهای نامطمئن و شرایط متغیر مواجه می‌شوند، توسعه مدیریت اهمیت بیشتری می‌یابد؛ چرا که نتیجه کار، نحوه رفتار و عمل مدیران در برخورد با واقعیتهای روز است.

تلاش متخصصان و دانشمندان در طول زمان برای دستیابی به برخی دیگر از روشها



متوقف نشده است. نتیجه این تلاشها به مواردی منجر شده که در ذیل به اختصار به آنها اشاره می‌شود.

### روش مربی‌گری (Coaching) و استاد شاگردی (Mentoring)

روش مربی‌گری نخستین بار توسط تورینگتون و همکارانش (Torrington et.al, 1996) تعریف شد. آنها «بهبود عملکرد افرادی که شایستگی لازم را کسب نموده بودند» در اولین قدم مدنظر قرار دادند. کار آنان مشابه مربی ورزشی است که به دنبال بهبود عملکرد، به طور مرتب فعالیت افراد را مورد تجزیه و تحلیل و نقد و بررسی قرار می‌دهد و نظم و ترتیب جدیدی ایجاد می‌کند.

روش استاد - شاگردی به دو گونه با روش مربی‌گری متفاوت است:

- ارتباط به طور معمول بین فرد و سرپرست بلافصلش نیست. یک مدیر مجرب و با سابقه تر و نه لزوماً مرتبط با فرد آموزش گیرنده، به طور معمول انتخاب و نقش استاد و پیش‌کسوت را بازی می‌کند؛
- استاد - شاگردی عمدتاً به توسعه و تسهیم ارتباطات مربوط می‌شود تا درگیر شدن در فعالیتهای بخصوص.

### مدیریت پروژه (Project Management)

هرچه نقش و وظایف مدیران در یک محیط مبهم، متلاطم و نامطمئن بیشتر دچار تغییر می‌شود، مدیریت پروژه اهمیت بیشتری پیدا می‌کند (Coulson-Thomas, 1989; Dopson, s. Stuart, 1990). مدیران مهارتهای جدید را می‌آموزند و ارزشهای جدیدی را کسب می‌کنند (Rosen Feld & Wilson<sup>1</sup>, 1999). تحقیقات دانشکده مدیریت Ashridge<sup>2</sup> (1992) Buchaman & Boddy) مدیران انعطاف‌پذیر را کسی می‌داند که بتواند:

- محیط گسترده را بشناسد و بتواند با آن ارتباط برقرار کند؛

1. Rosenfeld R. and Wilson, D. (1999) Managing organization, texts, Readings and cases 2<sup>nd</sup> edn. London. MCGraw Hill.

2. Buchman. D and Boddy, D (1992) the Expertise of the change Agent, Hemel Hempstead : prentice Hall.

- آن محیط را اداره کند؛
- ساختارهای پیچیده و در حال تغییر را اداره کند؛
- نوآور باشد و ایجاد تغییر کند؛
- سیستمهای اطلاعاتی پیچیده را مدیریت و بهره‌برداری کند؛
- افراد را با انتظارات متفاوت و ارزشهای گوناگون اداره کند.

#### توسعه تیم مدیریت (Management Team Development)

با افزایش پیچیدگی و ارتباط تنگاتنگ بین وظایف و بخشهای کاری، بسیاری از سازمانها علاقه‌مند شدند تا مدیرانشان کار با یکدیگر را در قالب یک تیم مدیریتی یاد بگیرند. این کار منجر به ایجاد دامنه‌ای از روشها گردید که در آنها مدیران، همکارانشان را بیش از یک همکار مدیریت، افرادی بدور از نقشهای رسمی‌شان قلمداد کردند (Margerson, 1991, P.88) هدف از این کار، ایجاد جو اعتماد، احساس اخوت و برادری و همکاری در تحقق اهداف سازمان بود.

#### خود پرورشی (Self Development)

سازمانهایی که در ارتباط با برنامه‌های مؤثر توسعه مدیریت سرمایه‌گذاری می‌کنند، مدیرانشان را تشویق می‌کنند تا مسئولیت بیشتری پذیرفته و توسعه خودشان را کنترل کنند. بویدل و پرلر (Boydell & Pedler, 1981)، اظهار می‌دارند که:

هر سیستم مؤثر توسعه مدیریت باید ظرفیت مدیران و تمایل بیشتر آنان را به کنترل مسئولیت روی حوادث افزایش داده و مشارکت بیشتری در ارتباط با یادگیری‌شان ایجاد کند.

در صورتی که مدیران مسئولیت بیشتری در قبال یادگیری خودشان پذیرا شوند، باید علاقه‌مند باشند تا:

- دور نماهای مسیر شغلی را بهبود بخشند؛

- عملکردشان را بهبود بخشند؛

- مهارت‌های معینی را توسعه دهند؛

- با تمام قوا فعالیت کرده و خودباور باشند.

بدون شک سازمانها با حمایت از برنامه‌های خود پرورشی مدیران، خود نیز از این

کار بهره‌مند خواهند شد (Temporal, 1984).

آنچه عایدشان می‌شود شامل موارد زیر است:

- مشارکت و تعهد فزاینده شخصی؛

- انعطاف پذیری بیشتر در مواجهه با تغییر؛

- وضوح بیشتر نقاط قوت و ضعف شخصی؛

- اثر بخشی هزینه‌ها.

برای خودپرورشی، طیفی از روشها وجود دارند. در بعضی از آنها مدیران با انتقال

تجربیاتشان در گروههای یادگیری خود محور به هم کمک می‌کنند. سایر رویکردها

بیشتر فرد محور بوده و با استفاده از روشهایی همچون موارد یادگیری از راه دور و

آموزشهای مبتنی بر کامپیوتر و ویدیویی، اجرا می‌شوند.

### توسعه مدیریت بسیجی

همان گونه که اشاره شد، توسعه مدیریت نیازمند تلاش نظام یافته و منسجمی است که

می‌تواند با یکپارچه سازی فعالیت‌های سازمانی، نظامهای کاری، فرایندهای عملیاتی،

روشها و رویه‌ها، اثر بخشی لازم را برای بهبود موقعیت سازمان و اثر گذاری آن در

محیط به دنبال داشته باشد. توسعه مدیریت بسیجی نه تنها از این تعبیر مستثنا نیست، بلکه

به واسطه بار ارزشی و معنایی خاصی که مدیریت بسیجی را نوعی عامل راهبردی در

موفقیت نهادها و سازمانها در جامعه اسلامی معرفی می‌کند، توجه به چگونگی توسعه

نظام‌مند و مبتنی بر ارزشهای اسلامی را دقیق‌تر و حساس‌تر می‌نماید.

فرایند جامع توسعه مدیریت را می‌توان در قالب زیر تعریف کرد:

توسعه مدیریت بسیجی فرایندی جامع و برنامه ریزی شده است که در آن مدیران بسیجی در یک قالب ارزشی متأثر از فرهنگ اصیل انقلاب اسلامی و در چارچوب یک برنامه عملیاتی، پرورش می‌یابند. حاصل این تلاش، منجر به اثر بخشی مدیران در جامعه، سازمانها و نهادهای مدنی شده و با تحقق اهداف راهبردی و افزایش توان استراتژیک سازمان، امکان انتقال تجارب در محیطی یادگیرنده فراهم خواهد شد.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

توسعه مدیریت بسیجی با توجه به کانون مورد بررسی آن، به دنبال برخوردار ساختن سازمانها و نهادهای دولتی و غیر دولتی کشور از نیروهای کارآمد و مستعد جهت تصدی پستهای حساس و کلیدی جهت راهبری اصولی و ارزشی فعالیت در نیل به اهداف عالی انقلاب اسلامی است. توسعه مدیریت در چارچوب یک نظام متشکل از برنامه، روشهای اجرا و مکانیزمهای سنجش اثر بخشی فعالیتها، بر مواردی همچون: روش مربی‌گری و استاد - شاگردی، مدیریت پروژه، توسعه تیم مدیریت، خودپرورشی و... به عنوان روشهای توسعه تکیه دارد. لیکن به منظور متناسب سازی منطق و متدولوژی توسعه مدیریت با ویژگی‌های نهادها و سازمانهای جامعه اسلامی و دستیابی به رویه‌ای که به کارگیری آن، بهره‌مندی از مدیران هوشمند و پرورش یافته بسیجی را تضمین خواهد کرد، مجموعه اقدامات ذیل توصیه می‌شود:

۱. تشکیل نهاد رسمی یا توسعه آن با مأموریت توسعه مدیریت بسیجی با اختیارات کافی از جانب بالاترین مقام مربوط؛
۲. تدوین منشور و مرامنامه توسعه مدیریت بسیجی و تصویب آنها توسط نهادها و مراجع ذی‌ربط؛
۳. طراحی و تدوین نمودار کلی و عملیاتی توسعه مدیریت به همراه ساختار و وظایف شوراها و کمیته‌های ذی‌ربط؛
۴. پیش‌بینی نیازهای مدیریتی ساختارهای رسمی بسیج و سپاه در افقهای زمانی مناسب با چشم‌انداز بیست ساله و برنامه‌های توسعه کشور؛

۵. تشکیل بانک اطلاعاتی از ظرفیتهای موجود نیروهای مدیریتی (در سطوح مختلف ارشد، میانی و عملیاتی)؛
۶. تعیین وضعیت آموزشهای مدیران فعلی و تشخیص نیاز به آموزشهای آنان بر اساس بررسیهای کارشناسی و نظرات مافوق؛
۷. تشکیل واحدهای تخصصی توسعه مدیریت در هستهها و واحدهای مقاومت بسیج و واحدهای سپاه (اعم از وزارت سپاه و واحدهای ذی ربط بر حسب توزیع جغرافیایی)؛
۸. فعال سازی کمیتههای مستندسازی و ثبت تجربیات مدیران و اتاقهای فکر؛
۹. تشکیل هستهها و گروههای فکری و تخصصی با عضویت مدیران شاخص و مجرب جهت تجهیز کارگروهها؛
۱۰. تشکیل کانونهای یادگیری جهت ترویج و توسعه روش یادگیری عملی با ملاحظه اصول هفت گانه مربوط؛
۱۱. تدوین برنامه عملیاتی توسعه مدیریت بسیجی و تصویب آن توسط نهادها و مراجع ذی ربط با پیش بینی امکانات، نیازمندیها و بودجه مربوط؛
۱۲. ظرفیت سازی مربیان و مدرسان دورههای توسعه مدیریت و توجیه آنها نسبت به ماهیت و شیوه اجرای روشهای توسعه مدیریت بسیجی؛
۱۳. تعیین گروه هدف توسعه مدیریت، متشکل از افراد نمونه با تنوع سازمانی و جغرافیایی و متناسب با نیازمندیها و شرایط ویژه؛
۱۴. اجرای دورههای توسعه مدیریت با روشهای مندرج در برنامههای اجرایی توسعه مدیریت؛
۱۵. ارزیابی عملکرد مدیران شرکت کننده در دورههای توسعه مدیریت و سنجش اثر بخشی فعالیتهای آنان با مقایسه عملکرد پیش از شرکت در دوره (سنجش اثر بخشی دورههای توسعه مدیریت)؛
۱۶. تدوین و ابلاغ برنامه رسمی توسعه مدیریت با مجوزهای لازم از ناحیه شورای سیاستگذاری و کمیتههای ذی ربط جهت اجرای رسمی دورههای توسعه مدیریت بسیجی؛

۱۷. پیش بینی بودجه و امکانات مورد نیاز اجرای دوره‌های توسعه مدیریت و تربیت کارشناسان و متخصصان و پشتیبانی دوره‌ها جهت تضمین استمرار و اثر بخشی برنامه‌های پیش بینی شده.

بدیهی است مجموعه گامهای فوق جهت اجرای یک نظام کارآمد توسعه مدیریت، نیازمند ملاحظه و رعایت دقیق کلیه اصول علمی، نظری نظام توسعه مدیریت و مؤلفه‌های قید شده در چارچوبهای مفهومی و الگوهای عملیاتی معرفی شده است. ملاحظات فرهنگی و ارزشی مربوط به نهادهای بسیج و سپاه، امکان ایجاد پایگاههای رسمی فعالیت توسعه مدیریت را فراهم کرده و زمینه لازم را برای تسری روشها و رویکردهای ارائه شده در سایر سازمانها و نهادهای جامعه اسلامی فراهم می‌کند. این امر با توجه به فرض تسری فرهنگ بسیجی در کل آحاد جامعه، به خصوص در نهادهای رسمی مدیریتی جهت پاسداری از ارزشهای اصیل اسلام و مبانی انقلاب اسلامی، ارزش طراحی و بهره‌گیری از نظام توسعه مدیریت بسیجی را بیش از پیش نمایان خواهد کرد.

## منابع و مأخذ

۱. اولریش، دیو و بانک، بروک (بی تا)؛ طرح ارزش آفرینی منابع انسانی، مترجمان مسعود بینش، افشین دبیری و رضا قرائی پور، تهران، انجمن مدیریت منابع انسانی.
۲. فرهی زنجانی، برزو، زارع اشکذری، جلال‌الدین (۱۳۸۲)؛ «معرفی مدل جامع برای توسعه مدیران»، مجموعه مقالات اولین کنفرانس توسعه منابع انسانی، تهران، ص ۳۶۷-۳۷۳.

3. Beardwell, I, Holden, L. "Human Resource Management, a Contemporary approach. " 3<sup>rd</sup> Edition , 384.
4. Book, G. and Joy (1990). Management Learning Contracts : The Training Triangle; in peddler. Burgoyne, J. Boydell.
5. Boydell, T. And Pedler, m (1981). **Management self Development**. Westmewnd. Grower.
6. Buchman, D. and Boddy, D (1992). **The Expertise of the Change Agent**, Hemel Hempstead: prentice Hall.
7. Burgoyne , J.and Stuart, R (1991). "teaching ang learning Methods in Management Development", *Personal Review*, vol 20, No3, pp27-33.
8. Coulson-Thomas, G (1989). "Human Resource: The Critical Success Factor"; *Leadership and Organization Development journal* , vol,10, No.4.pp13-16.
9. Dopson, s. & Stuart, R (1990). "What is Happening to Middle Managers?", *British Journal of Management*, vol.1, No.1, pp 3-16.
10. Harrison, R.(1995). **Training and Development**. London, Institute of Personal and Development.
11. Honey, P. and Mumford, A (1986). **Manual of learning styles**, 2<sup>nd</sup> edn, Maidenhead: Peter Honey.
12. Kolb, D (1984). **Experiential learning**. New York, prentice Hall.
13. Margersion, C (1991). **Making Management Development Work**. Maidenhead: MCGraw-hill.
14. Mumford, A (1989). **Management Development: Strategic for action**. London, Institute of personal and Development.
15. Pedler, M & Burgoyne, J & Boydell, T. and Welshman, G (1990). **Self Development in Organization**, Maidenhead , MC Grow Hill.
16. Revans, R (1983). **ABC of Action learning**. Bromley: chartwell-bralt.
17. Rosenfeld R.and Wilson, D (1999). **Managing organization**, texts, Readings and cases 2<sup>nd</sup> edn. London, MCGraw Hill.

- 18.Schroder, H (1989). **Managerial Competence: The Key to excellence**. Towa Kendell-Hunt.
- 19.Temporal, p (1984). **“Helping self development to happen:** In Cox. C. and Beck, J. (eds) management Development: advance in practice and Theory. Chichester, Jinh wiley.
- 20.Torrington, D & Weightman, J. and jonhs. K (1994). **Effective Management: People and organization**, 2<sup>nd</sup> Edition, Hemel, hempsteod, prentice-Hall.

